

Hans Sandler

Lobby-Arbeit für bürgerschaftliches Engagement

Zusammenfassung

Dem bürgerschaftlichen Engagement obliegt es im eigenen Interesse auch selbst, noch bessere Voraussetzungen für sein gutes Wirken zu schaffen. Für das gesellschaftliche Wohl gehört dazu die noch erfolgreichere Vertretung seiner Anliegen für die Synergie mit den Sektoren der Verwaltungen und der Wirtschaft. Teil dieses Ringens ist - für andere selbstverständlich - nachhaltige Lobby-Arbeit für alle drängenden Themen auf allen geeigneten Ebenen.

Dazu sind die legitimen Instrumente und Verhaltensweisen konsequenter zu entwickeln und einzusetzen. In diesem Rahmen geht es nicht zuletzt darum, die für erfolgreiche Interessenvertretung geltenden politischen und kommunikativen Spielregeln zu ermöglichen, zu beherrzigen und zu kultivieren.

1. Einige Vorbemerkungen

Was ist mit bürgerschaftlichem Engagement gemeint, was mit Lobby-Arbeit? Was verbindet beide Elemente miteinander?

Anzuknüpfen ist an den inzwischen weitgehend konsolidierten Engagement-Begriff, wie er sich seit der Engagement-Enquete des Deutschen Bundestages Anfang des Jahrtausends weiter entwickelt hat (1).

Einzubeziehen sind für ihr mögliches Wirken in unserer Gesellschaft alle Engagement-Akteure und -Teile, von den »Graswurzelbewegungen« über die großen Organisationen bis hin zu den regionalen, landes- und bundesweiten Netzwerken einschließlich des BBE. Berührt sind nach Lage der Dinge nahezu alle Themen, die unsere demokratische Gesellschaft jeweils herausfordern.

Gerade weil wir eine demokratisch verfasste Gesellschaft haben und niemand - in welcher Rolle auch immer - sämtliche Weisheit zur Analyse der Komplexität aller Zusammenhänge und verschiedenster Lösungsmöglichkeiten auf sich vereint, müssen überzeugende Einschätzungen, Ziele, Methoden und Lösungen erfahrungsgemäß in oft harten Interessenauseinandersetzungen angestrebt werden.

Lobbyismus hat sich nicht erst in unserem Staat als ein wesentliches Instrument strategischen Erfolges etabliert. Andere Sektoren arbeiten - wo Passivität nicht als Tugend betrachtet wird - routiniert daran, ihre Interessen durchzusetzen. Auch in der Zivilgesellschaft gibt es dafür

starke Beispiele einzelner Akteure. Sie nehmen auf diese Weise politische und fachliche Einflussfelder ohne erkennbare Skrupel ein. Dabei werden auf den verschiedensten Themengebieten ständig schwierige und zum Teil auch noch eher unscharfe Problemhaushalte zunächst sondiert, erkannt, ja auch gezüchtet, um dann teils konfliktär auf Lösungen zu drängen. In ständiger Virulenz und Dynamik werden so tragfähige Lösungen angestrebt, wobei klare Sprache - wie in der Sozialpartnerschaft – dies mit erleichtert. Über weiche und harte Themen kann man sehr wohl streiten. Banalere Ziele mit wirtschaftlicher Durchsetzungskraft pflügen kürzere Wege zu haben. Akteure der anderen Sektoren wirken dabei den Erfolgsperspektiven der Zivilgesellschaft im unvermeidbaren Tauziehen zwischen den Kulturen und Zielen immer wieder auch entgegen.

Wer im gesellschaftlichen Ringen Gutes durchsetzen will, hat all dies zur Kenntnis zu nehmen. Welche Beteiligten aus dem bürgerschaftlichen Engagement mit Verantwortungsgefühl für die Sache wollten letztlich mitansehen, wie Akteure mit anderen, ggfls. gegenläufigen Anliegen und ohne Gemeinwohlorientierung die realen Kräfteverhältnisse und Gestaltungschancen in dieser Gesellschaft allein oder übermäßig bestimmen?

Gemeinwohlorientiertes Engagement ist es wert, im intersektoralen Konzert der Interessen durch die Zivilgesellschaft selbst adäquat und gleichwertig vertreten zu werden. Wer sich da ausschließt, kommt in diesem mitentscheidenden Kräftefeld einfach nicht wie gewünscht hinreichend zur Geltung.

Auch wenn das Wort Lobbyismus aus der Sicht mancher Akteur*innen des bürgerschaftlichen Engagements aus verständlichen Gründen gemischte Gefühle auslöst: Lobby-Arbeit für ihren Bereich ist dennoch erforderlich und legitim (2). Sie bedarf einer Neubewertung und der Weiterentwicklung, deren Erfolg man an den Ergebnissen wird messen müssen. Dies gilt für alle Ebenen (Röbke 2022 Ziff. 11), EU/Bund/Länder/Kommunen. Hier haben dann die Intermediären für gemeinsame Interessen in und zwischen den Sektoren eine wichtige Rolle.

Wer sind diese Intermediären in der erforderlichen Funktionsfähigkeit für das bürgerschaftliche Engagement (siehe Ziff. 5) oder könnten es sein? Die Engagierten selbst setzen sich mit Ihren Ideen und ihrer Kraft für ihre vielfältigen Initiativen im Einzelfall ohnehin ein. Sie entwickeln diese aus Eigensinn zur Selbstwirksamkeit und setzen sie, wenn es gut läuft, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln um.

Schon bei internen initiativen- und akteursübergreifenden Anliegen brauchen die Engagierten allerdings auch die Initiative des Engagement-»Systems« insgesamt für entsprechende Rahmenbedingungen mit intersektoralen Bezug, auf die sie unmissverständlich hinwirken sollten, z.B. auch

- für ihre Handlungsfähigkeit gezielt verbessernde Förderverfahren ohne überflüssig quälende Bürokratie,
- gemeinwohl-adäquate steuerliche Regelungen, die Willkür vermeiden,

- sowie sektorübergreifende Absprachen im gemeinsamen Interesse, um die oft gerungen werden muss.

2. Adäquate Organisiertheit als Erfolgsvoraussetzung

Dafür wiederum ist adäquate Organisiertheit Erfolgsvoraussetzung. Schon dazu sollte sich bürgerschaftliches Engagement der Lobby-Instrumente bedienen. Bei den benötigten Instrumenten geht es auch um die konsequente und erfolgreiche Belegung der intersektoralen Optionen und Potenziale mit den Verwaltungen und der Wirtschaft. Das bürgerschaftliche Engagement insgesamt sollte die hier anstehenden Ergänzungen der Infrastruktur als strategische Herausforderung für seine legitimen Ziele begreifen.

Dazu verbessern und stärken andere Sektoren ihre Exposition für Ziele, indem sie gut vorbereitet und abgesprochen, unbeirrt und auch in den Interessen-Landschaften geschickt teilweise über lange Zeiträume in geeigneter Weise darauf hinwirken. Die Lobby-Akteure aus Wirtschaft und Verwaltung sind auf entsprechenden Gebieten ohne Scheu und oft erfolgreich unterwegs. Solche Einflussnahme wird als Lobby-Tätigkeit bezeichnet.

»Die gegenwärtige Lage der real existierenden Engagementpolitik ist vor allem eine Schiefelage« (Röbke 2022 Ziff. 2). »Es geht nicht nur ums Mitmachen, sondern auch ums Mitgestalten. Selbstorganisation und Selbstwirksamkeit zu ermöglichen und auszubauen, steht im Fokus der Engagementpolitik« (Röbke 2022 Ziff. 7), und zwar auch nach außen im intermediären Zusammenspiel.

Was könnte das Geheimnis des Lobbyismus der Akteure aus anderen Sektoren sein, welches der Zivilgesellschaft verschlossen wäre?

- Organisatorische Vorteile? Keineswegs zwingend!
- Mögliche Konkurrenzen und Eitelkeiten zwischen den gemeinnützigen Akteuren?

Warum sollten die Akteure der Zivilgesellschaft im Gemeinnutz nicht schaffen, was z.B. unter den Augen aller dem Bankensektor, der Versicherungswirtschaft, der Energiewirtschaft, der Gesundheitswirtschaft oder der Automobilindustrie zu ihrer gemeinsamen Durchsetzungsfähigkeit gelingt, ja bei diesen als Spezialkompetenz in Beratungs- und Kooperationsbereitschaft geradezu vorausgesetzt wird: qualifizierte Präsenz in der Sache und strategische Einigkeit, wo dies für den gemeinsamen Erfolg erforderlich ist?

- Wegen der Qualität der Themen? Wohl kaum! Auf die langen beeindruckenden Kataloge von Forderungen und Erwartungen des Engagementbereichs selbst sei verwiesen. Auf der Habenseite steht z.B. das im Engagement allgemein gegenwärtige Interesse an innovativen Beiträgen zu gesellschaftlichen Problemlösungen auf vielen Themengebieten aller Ebenen, die im Laufe der Geschichte für viele heute selbstverständliche staatliche Verantwortungen die Initialzündung erwirkt haben.
- Wegen des Geldes? Die Themen dürften – sorgfältig vermittelt – zumeist für sich sprechen. Mangelt es trotzdem am möglichen und angebrachten Selbstvertrauen, sich mit

der Kraft der Gedanken und des Wortes durchzusetzen? Was berechtigt zu der Annahme, dass Bewegung auch in unserer Gesellschaft bevorzugt durch Korruption möglich wird? Zwar gibt es das alles mitunter auch, darf aber nicht den Blick für die eigenen Potenziale verstellen.

Das bürgerschaftliche Engagement hat eine teilweise atemberaubende Entwicklung genommen. Es verfügt auf allen Ebenen (ohne dass dies hier im Einzelnen belegt werden müsste) über wichtige und brennende Themen und personale Substanz, die zumeist in der Lage wären, den genannten Wirkungsvoraussetzungen zu entsprechen. Es ist wegen des Stellenwertes ihrer Themen bei guter Vorbereitung auch nicht auf im Wirtschaftsbereich begegnende beträchtliche Lobbybudgets oder halbseidene Methoden angewiesen.

Wer ist außer dem Wahlvolk auch von den Zahlen her so breit aufgestellt wie die Zivilgesellschaft mit ihren ca. 30 Millionen Engagierten in ca. 620 000 gemeinnützigen Organisationen in Deutschland?

Vor allem aber verdichtet sich die strukturelle politische Überzeugung, dass ohne die Zivilgesellschaft viele Handlungsbedarfe unserer Gesellschaft nur unvollständig erfüllbar bleiben (3).

Die Akteure des bürgerschaftlichen Engagements können auf allen Ebenen und zu vielen Themen jeden Tag neu feststellen, dass falsche Bescheidenheit ohne Not schlicht zu kurz greift, mit Schaden für die guten Ziele (4). In vieler Hinsicht bleibt der Erfolg bei der gesellschaftlichen Gestaltungsresonanz immer wieder schwächer, als die Themen und ihre Durchschlagskraft in Verbindung mit anderen Teilen der Gesellschaft es zuließen. Zugleich erscheinen andere bei der Durchsetzung ihrer weniger gemeinnützigen Ziele auf den ersten Blick zumeist erfolgreicher.

3. Der Ampel-Koalitions-Vertrag vom November 2021

Der Ampel-Koalitions-Vertrag vom November 2021 ist nicht nur Grundlage der Bindung zwischen den koalierenden Parteien im Deutschen Bundestag, sondern neben vielen ähnlichen Dokumenten auch

- ein situatives politisches Dokument und
- die Ex-ante-Zusammenstellung des angesichts der gegenwärtigen Interessen und Erkenntnisse beabsichtigten Handlungsbildes bis 2025 mit den Ergebnissen bisheriger Interessenvertretung sowie
- ein genereller Ausweis des Stellenwertes der Zivilgesellschaft in der Gesamtgesellschaft und der Bedeutung einzelner Themen- und Handlungsfelder, ihrer Akteure und gemeinsamen Organisationen auf der jeweiligen politischen Ebene.

Von dem daran ablesbaren Reputationsstatus hängt in vieler Hinsicht auch der Erfolg des Engagements in Zukunft ab. Neben der allgemeinen programmatischen Seite bietet der Vertrag also auch insoweit spannende Lektüre.

Die Analyse dieses Koalitionsvertrages lässt nämlich bei nüchterner Betrachtung erkennen, dass

- die Lobbyarbeit vieler anderer Interessengruppen der Gesellschaft sehr viel operativer und konkreter sichtbar ist,
- die Politik selbst, allen Sonntagsreden zum Trotz, hinsichtlich der Zivilgesellschaft noch eher auf der operativen Suche zu sein scheint,
- viele Einschätzungen, Festlegungen und Vorgaben dieses Vertrages zu den Themen, den Zielen, den angekündigten Realisierungswegen und der beabsichtigten Beteiligung der verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren einschließlich der Zivilgesellschaft konzeptionell und verfahrensbezogen unvollständig und lückenhaft sind.
- die Zivilgesellschaft in einigen Themen- und Funktionsbereichen im allgemeinen politischen Bewusstsein erfolgreicher und besser etabliert ist als in anderen,
- z.B. das BBE als größtes deutsches Engagement-Netzwerk die richtigen, konstruktiv ergänzenden Antworten auf viele Lücken in der gesellschaftlichen Gemeinwohlorientierung nicht nur hat, sondern daraus resultierend auch in diesen ansatzweise »geneigten« Koalitionsvertrag weitergehend hätte einbezogen sein können.

Offensichtlich trägt der Impetus des freiwilligen Engagements für das Gemeinwohl nicht schlechthin die Kraft in sich, andere in der Interessenauseinandersetzung innerhalb und zwischen den Sektoren zu konstruktivem Handeln und zur Unterstützung der vielfältigen Anliegen zu überzeugen. Es ist entsprechender Bedarf an strategischer Verbesserung für die Zivilgesellschaft erkennen.

Die Zivilgesellschaft wäre durchaus in der Lage, besser als bisher ihre Interessen zu vertreten. Zu voller Wirksamkeit in der Breite wird sie jedoch nur durch systematischere Entwicklung der Meinungsbildung zu ihren übergreifenden Interessen und deren konsequenterer Vertretung kommen. Dies dürften potenzielle Partner auch erwarten, die ihrerseits unterstützende, auch intersektorale Infrastruktur zwischen den Verwaltungen, den Akteuren der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft systematisch benötigen. Dann wird Innovation für mehr Kreativität und Ko-Produktion intensiver möglich.

Dies sollte sich an den Maßstäben der professionellen, nicht missbräuchlichen Lobbyarbeit orientieren. Lobbyarbeit mit diesem Ziel ist wesentlicher Bestandteil der Durchsetzung eigener Interessen ebenso wie der intersektoralen Perspektive, gemeinsam mit Verwaltungen und Unternehmen Synergie zu suchen und zu finden.

Wie jeder andere Sektor sollte und könnte bürgerschaftliche Engagement gemeinsam

- ihre Beiträge zur rechtzeitigen und fundierten Meinungsbildung bis hin zu realistischen operativen Schlussfolgerungen selbstverständlich angehen und
- gut vorbereitet in die allgemeine Meinungsbildung einflechten sowie

- seine Positionierungen, wie auch die Wege und Bedingungen ihrer Durchsetzung laufend überprüfen und justieren.

Dabei kommt es nicht auf die subjektive Haltung allein an, sondern vor allem auf nüchterne Erfolgsbilanzen:

Was wollte man?

Was hat man erreicht?

Sollten die dem Status quo zugrunde liegenden Einschätzungen ergänzend oder korrigierend verändert werden?

Die z.B. auch dem Koalitionsvertrag zu entnehmenden Indizien zu Licht und Schatten sollten steter Anlass sein, über Perspektiven nachzudenken und notwendige Schritte zu unternehmen.

Das bürgerschaftliche Engagement kann trotz seiner Mission, seiner Botschaften und der daraus resultierenden segensreichen Rolle angesichts des angedeuteten Umfelds nur gewinnen, wenn es durch seine gekürten Intermediäre proaktiv gestaltet und geschickt präsentiert wird und die Adressaten überzeugt.

Die Zivilgesellschaft kann und sollte dazu die vorhandenen Strukturen und Intentionen der anderen erkennen und daraus lernen. Das gilt in gleicher Weise für die Bedingungen, unter denen engagement-schädliche Widerstände überwunden werden können.

Bürgerschaftliches Engagement muss deshalb für seine guten Intentionen übergreifend und bewusst auch in den Ring dieser Auseinandersetzungen steigen oder es verliert die mit der unverzichtbaren Trisektoralität verbundenen Chancen auf mehr Wirkung gerade in kritischen Zeiten.

Ziel der Lobbyarbeit gegenüber den anderen Sektoren ist deren wunschgemäße Aufnahme der zivilgesellschaftlichen Botschaften, Absichten und Forderungen in den Strom der fachlichen und politischen Entscheidungen. Diese könnten auch - vorzugsweise als Ergebnis guter Lobby-Arbeit - kraft besserer Einsicht von der Politik, den Verwaltungen und der Wirtschaft selbst unterstützt werden.

4. Widerständige Strukturen

Auf die Zivilgesellschaft wartet keiner im oft kurzsichtigen Bewältigungs-Getümmel. Ohnehin ist zu erwarten, dass viele Beteiligte der anderen Sektoren angesichts der Komplexität und des Kräftebedarfs ihres eigenen Tätigkeitsfeldes für Kooperation zunächst eher begrenzt aufgeschlossen sind. Wenn es nicht um Symbolpolitik, engstirnige Eigeninteressen oder das Stopfen von Haushaltslücken geht, ist deshalb der Vorsprung sachgerechten Wohlwollens leider eher klein.

Zudem geht es immer auch um wirtschaftliche, administrative und politische Macht. Vernünftige Ziele pflegen dem vor allem in komplexeren Angelegenheiten untergeordnet zu werden.

Und seine Akteur*innen unterschätzen immer wieder die Voraussetzungen, unter denen sich tragende Meinungen in unserer Gesellschaft bilden, mögen die eigenen Motive noch so treffend und ehrenwert sein.

Zugleich ist bei allen starken Intentionen eine oft prekäre Finanzierung mitunter Anlass für gefühlte Zerbrechlichkeit.

Diese Befindlichkeiten lösen bei der gedanklichen, inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitung effizienter Lobbyarbeit Fragezeichen und auch manche Tücke aus, die oft nur durch zielorientierte starke Vernetzung überwunden werden könnten. Das wäre für die Durchsetzung des Eigensinnes gut, wird aber wiederum gleichzeitig mitunter durch diesen gehemmt.

Am Anfang der Vorbereitung stehen einige unentrinnbare Schlüsselfragen:

- Ist man bereit, wo sachnotwendig erforderlich, die trisektorale Perspektive einzubeziehen?
- Ist man auf diese Weise geneigt, die anderen Akteuren in Staat und Wirtschaft leicht vorgeworfene Symbolpolitik auch im eigenen Verhalten zu überwinden?
- Wer sollte denn für die Zivilgesellschaft aus dieser heraus die Lanze in grundsätzlichen Fragen brechen?
- Wer ist in grundsätzlichen Fragen der intern akzeptierte Ansprechpartner mit zugleich externer Akzeptanz für die Intermediäre der Wirtschaft und Verwaltung oder kann es werden?
- Will man sich überhaupt über die Themen und Ziele einig werden, wie dies Voraussetzung für Synergie ist?
- Ist man bereit, zur breiteren Beleuchtung des Für und Wider der eigenen Pläne, im Interesse der gemeinsamen Durchsetzung, in eine strategische Diskussion einzutreten, der dann auch Handeln folgen muss?
- Gibt es bereits eine entsprechend hinreichende allgemeine Verhaltens- und Kooperationskultur?
- Sind überhaupt schon in hinreichender Flächendeckung das Handwerkszeug und der Wille vorhanden, auch hinsichtlich naturgemäß paralleler oder gegensätzlicher Interessen und Konkurrenzen in und zwischen den Sektoren offensiv und ohne Scheuklappen mit den anderen die programmatische Grundlage für eine Durchsetzung der Engagement-Interessen zu schaffen?

- Ist man bereit, dazu eigene Ansätze für den eigenen Erfolg und die Stärke der Zivilgesellschaft offen und ggfls. auch kritisch zu betrachten?

Dieser auch auf strukturelle Widerstände deutende Fragenkatalog ist keineswegs vollständig. Und längst nicht alle damit verbundenen Aspekte können im Folgenden hinreichend beleuchtet werden. Ohnehin ist jeder Blick über den Tellerrand, jede Kommunikation, jede Suche nach neuen Wegen auch für dazu Entschlossene eine Entdeckungsreise. Wer auf die damit verbundene Bereicherung verzichtet, begibt sich entsprechender Chancen.

Je mehr dieser Fragen positiv beantwortet werden können, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, von anderen im Konzert der Interessen ernst genommen zu werden und umgekehrt.

Als Anregung mag es deshalb hilfreich sein, aus Sicht der Zivilgesellschaft vier Felder näher zu betrachten,

- zu vermeidende Tendenzen in Diskussion und Verhalten der Beteiligten der Zivilgesellschaft und insbesondere der Engagierten (Ziff. 5)
- die erwartete Qualität der eingesetzten Herleitungsmethoden, der Formulierung strategisch nach außen tragfähiger Themen und Ziele sowie der Erfüllung ihrer Erfolgsvoraussetzungen (Ziff. 6)
- die institutionell zu ermöglichende sektorinterne Meinungsbildung und die legitimierte Vertretung der Ergebnisse nach außen in grundsätzlichen Fragen, damit die anderen Sektoren überhaupt die gewollten Ansprechpartner im Engagement finden, ohne die sie mit der Zivilgesellschaft gar nicht zielgenau interagieren können, weil der berechenbare, legitime Partner für Problemlösungen letztlich gar nicht greifbar wird (Ziff. 7)
- weitere Bedingungen des Erfolges (Ziff. 8).

Denn wer erfolgreich sein will und sich diesen Fragen stellt, braucht »verbindlichen Diskurs« mit Handlungskonsequenzen in der Zivilgesellschaft und mit Politik, Verwaltung und Wirtschaft.

5. Zu vermeidende Tendenzen

Auch wohlmeinende Vorarbeit mündet nicht selten in schwachem bis wirkungslosem Tun. Ein Blick in die Lebenswirklichkeit der Zivilgesellschaft bietet ohne Anspruch auf Vollständigkeit viele Beispiele, was zu vermeiden wäre. Die folgende Aufzählung solcher Beispiele ist nicht unbedingt erschöpfend.

Hehre gebietsinterne Gedanken und tiefgründige Diskurse bleiben ohne klares operatives Fazit.

Ein isoliertes, schön klingendes, vielleicht sogar sorgfältig vorbereitetes, aber weiches »memorandum of understanding« entsteht. Dies hilft schließlich nur in wenigen Fällen weiter.

Das sich selbst beruhigende Gefühl herrscht vor, dass schon die Menge der zivilgesellschaftlichen Engagierten und ihrer Organisationen mit ihren guten Intentionen ausreichen, dass man sich deshalb ggfls. sogar »Fremdeln« ohne Zugehen auf die anderen leisten könne. Selbst wenn andere fremdeln, ist jedoch eigene Offensive gefragt.

Der Irrtum besteht, dass die eigene Überzeugung mit daran knüpfenden Zielsetzungen auch in den Augen der anderen Akteure, mit deren ggfls. völlig unterschiedlichen Kulturen, Aufgaben, Erfahrungen und Interessen, ohne Weiteres Platz findet, vor allem wenn sich die Argumentation in einer ruhmreichen Vergangenheit erschöpft. Daran ist dann die Erwartung geknüpft, dass das eigene Interesse und die damit verbundene Einschätzung eine Idee zum Selbstläufer machen muss.

Oder es folgt umgekehrt der Umschlag in mangelndes Selbstbewusstsein gegenüber Vertretern anderer Sektoren und Interessen. Eine Erscheinungsform dafür ist die stillschweigende oder ausdrückliche, jedenfalls fatale Forderung nach gleicher »Augenhöhe«. Sie wird von den Partnern bei einem vernünftigen Thema nicht erwartet. Und sie führt bei diesen auch nicht zu Respekt. Vielmehr schwächt sie den eigenen Stellenwert und die Durchschlagskraft in Verhandlungen von vornherein, weil schon die erklärte Erwartung letztlich diese Augenhöhe eher torpediert. Sie kann natürlich ein Zeichen realistischer Selbsteinschätzung zu den eigenen Forderungen, zu den Chancen zu ihrer Verkörperung oder vielleicht auch zu unterlegener institutioneller oder persönlicher Vorbereitung sein. Jedenfalls dürfte dies jedoch als devot empfunden werden. Sie ist deshalb eine schlechte Ausgangsbasis für ernstzunehmende und erfolgreiche Verhandlungen und einer der Gründe, warum die tragfähige Handlungsverständigung z.B. mit der Politik, Verwaltungen oder Unternehmen immer wieder auch scheitert.

Ähnliches gilt für Klagen über die zu geringe eigene Beachtung durch andere.

Die lediglich interne Vorbereitung findet ohne frühe, je nach Thema rechtzeitige Abklärung mit anderen Interessen sektorintern oder -übergreifend statt. Daraus kann die Fehleinschätzung zu aus Sicht der Adressaten und deren eigener Interessen erfolgversprechenden Strategien und Zeitpunkten von Initiativen zur Vorbereitung späterer Entscheidungen oder Handlungsschritte folgen.

Unprofessionell schwammige, unübersichtliche Formulierungen ohne erkennbare operative Griffigkeit und Perspektive werden verbreitet, die gerade einflussreichere Adressaten schnell wegzulegen pflegen.

Es besteht eine mangelnde interne Klarheit der Meinungsbildung.

Es kommt zu kompromisshaften Formulierungen, mit für andere Akteure in der Folge unklaren oder widersprüchlich wirkenden Zielsetzungen und Handlungsappellen, die schon die eigene Positionsschwäche erkennbar werden lassen und deshalb einen tragfähigen Interessenabgleich oft eher verhindern.

Eine unabgestimmte Vielstimmigkeit (die allerdings für einzelne Themen bei guter Koordination auch einmal eine wesentliche unterfütternde Grundlage bilden kann) wirkt ebenso abträglich wie erst recht nach außen dringender Streit, der erfahrungsgemäß jeden Einfluss erschwert.

In anderer Hinsicht nicht hinreichend durch rechtzeitige, kraftvolle Hinwirkung vorbereitete Forderungen verfehlen ihr Ziel ebenso wie Aktionen erst im letzten Augenblick, die unvorbereitet, aus dem Stand gemacht werden.

Forderungen werden aufgestellt, auf deren Realisierung die sie erhebenden Akteure nach Lage der Dinge selbst, aus eigener Kraft, erfolgreich hinwirken könnten und sollten oder die gar in ihrer Zuständigkeit liegen. Diese deuten dann eher auf beunruhigende eigene Schwächen als auf legitimen Bedarf an Kooperation zur Unterstützung hin.

Fehleinschätzungen zu den Zuständigkeiten oder Kräfteverhältnissen unterschiedlicher Beteiligter im Adressat*innenbereich sind verbreitet und führen zu einem Einstieg in falschen Hierarchieebenen oder Zuständigkeitslinien (z.B. bei Parlament, Regierung oder auch bei anderen Akteuren).

Mit unrealistischen Erwartungen befrachtete Kontakte nach dem Motto »Ich kenne da jemanden« zeugen von taktischer oder gar strategischer Fehlorientierung und sprechen sich zumeist mit fataler Breitenwirkung auch schnell herum.

Alle diese Beispiele sind der Lebenswirklichkeit entnommen. Solche Tendenzen in der Exposition bestimmen klimatisch entscheidend mit darüber, ob Lobbyarbeit der konkret Beteiligten in dem angestrebten Sinne und Umfang erfolgreich sein kann.

Verhalten aus diesem Katalog ist fast immer unzureichend und mit Langzeitfolgen rufschädigend, aber durchaus verbesserungsfähig und sogar weitgehend vermeidbar. Besonderheiten der Zivilgesellschaft, insbesondere der Eigensinn und das dabei anzutreffende Maß an Organisations- und Koordinationsaffinität, setzen zwar teilweise gewisse Grenzen. Doch erfolgreiche Beispiele bieten Anlass zur Zuversicht, selbst wenn manche im Wirtschaftsbereich übliche Methoden für die Zivilgesellschaft schon vor der Korruptionsgrenze nicht in Betracht kommen dürften.

Diese Beispiele sind deshalb unter möglichst (selbst)kritischer Betrachtung zu vermeiden. Dann wird sich die Exposition gegenüber dem Status quo deutlich verbessern. Dies bestimmt auch die weiteren Bedingungen und Chancen des Erfolges (Ziff. 8).

6. Methodische Erwartungen

Es genügt nicht, substanzielle Erwartungen aus der Rolle der Zivilgesellschaft in den verschiedensten sektorübergreifend interessanten Feldern lediglich zu deklarieren oder partiell anzusprechen. Eigene Überzeugungen brauchen vielmehr den auch andere Akteure überzeugenden Nachweis. Das bürgerschaftliche Engagement in der Zivilgesellschaft insgesamt und seine entsprechenden Netzwerke sind insoweit zunächst begründungs- und belegpflichtig, mit

präzisem Blick auf das jeweilige Thema und die dazu tragenden Einschätzungen, Ziele, Forderungen und Appelle. Dieses anspruchsvolle Ziel erreicht sich nicht von selbst, braucht vielmehr entsprechendes professionelles Management.

Die dazu erforderliche Sorgfalt lässt individuelle Diskursimpressionen nicht ausreichen, die in der Vergangenheit ja auch oft versandet sind. Der Status quo der Zivilgesellschaft, getrieben vom Motor des Eigensinns, ist zunächst das sich laufend wandelnde Ergebnis der geordneten(?) Summe von vielen Millionen individueller Erwägungen, Initiativen und Prozesse. Gerade dadurch wird Engagement in wachsende Maße zu einer tragenden Säule der Gesellschaft.

Erfolg setzt hier fast immer einen strategischen Atem voraus, mit längeren Vorläufen je nach Thema und Anliegen möglichst bei den Entscheider*innen selbst oder ihren einflussreichsten Berater*innen. Dieser strategische Atem sollte von der Fachebene überzeugt begleitet werden.

Die Prinzipien der Gemeinwohlorientierung und des Eigensinns werden durch ein solches Vorgehen nicht infrage gestellt, Initiativen nicht unerwünscht beeinflusst oder begrenzt. Damit wird vielmehr deren Realisierung in der Gesellschaft erst entsprechend ihren Potenzialen ermöglicht. Es setzt allerdings voraus, dass der nüchterne Blick nicht auf dem Altar irrealer Wünsche geopfert und dass ein Schritt nach dem anderen gegangen wird.

Bei adäquater Kommunikationsroutine zur Anbahnung tragfähiger Kontakte mit künftigen Partnern finden hier bereits Schritte statt, die den Boden späterer Entscheidungen mit aktuellen Interessenbezügen bereiten. Wenn es gut läuft, nehmen dann potenzielle Adressaten späterer Durchsetzungsbemühungen Vorschläge zum Thema bereits in ihre Vorstellungswelt auf; oder sie bitten gar um entsprechende Beiträge des bürgerschaftlichen Engagements.

Die Akteure der Zivilgesellschaft und erst recht ihre Partner in den anderen Sektoren sind im Zuge dessen dafür zu gewinnen, das jeweilige übergreifende oder themenspezifische Handlungsfeld über den Einzelfall hinaus zielführend zu entwickeln.

Dies setzt zu allererst klare und sorgfältig bedachte Oberziele und diesen dienende Teilziele nach Themen und für den angestrebten Entscheidungs- und Gestaltungserfolg zu Beteiligten und zu gewinnenden sektorinternen und sektorübergreifenden Partnern voraus. Dies könnte sich z.B. in Form einer Pyramide von der obersten erforderlichen Handlungsebene zu den in absteigender Reihenfolge unverzichtbaren Zwischen- und Teilzielen darstellen lassen. Solche Ziele dürfen sehr wohl ambitioniert sein. Kein großes Ziel ist leicht erreichbar. Und man kann auch bewusst in Stufen vorgehen, ohne gleich alles zu wollen und dann an der Lücke zwischen Wollen und Können verzweifeln zu müssen. Jede in unserer Gesellschaft kraftvoll wirkende Interessengruppe hat einen langen Weg hinter sich.

Dafür sind zunächst - unter Beachtung dieser Präferenzhierarchie - in der interferenten Gesamtschau der jeweiligen Ausgangssituation die Rahmenbedingungen, Präferenzen und kultivierenden Instrumente und sonstigen naheliegenden Gesichtspunkte als Leitmarken für die Auswahl konkret und systematisch zu sammeln und zu ordnen. Störende Aspekte sind unter

den Bedingungen ihrer Überwindbarkeit einzubeziehen und können durchaus zu angebrachten „Wenns“ und „Abers“ führen. Diese kennzeichnen dann zwar vielleicht Hürden, lassen aber zumeist nicht auf Aussichtslosigkeit schließen.

Die danach ernsthaft angestrebten Ziele der Arbeit und Wirkung in dieser Gesellschaft sind maßgeblich für die einzusetzenden Methoden. Diese können ihrerseits anspruchsvoll sein und ggfls. in den Händen der Akteure mit Blick für die Realitäten erst noch entwickelt werden müssen.

Dazu bedarf es insgesamt gründlicher und rechtzeitiger Vorbereitung, damit man weiß, was man will, warum man es will und was zur realistischen Hoffnung berechtigt, andere dafür gewinnen zu können.

Einzusetzen sind die wissenschaftlich abgesicherten klassischen qualifizierten repräsentativen Erhebungs- und Entwicklungsmethoden und repräsentativen Beteiligungsformen, zu denen die in der Zivilgesellschaft insoweit Verantwortlichen den Weg finden sollten. Dies gilt grundsätzlich und für nahezu alle praktischen Schritte jeweils auch aus der erwarteten Sicht potenzieller Partner. Hier entscheidet sich, wie interessant in deren Augen die Engagementseite mit ihren Anliegen überhaupt und auch im konkreten Fall sein kann.

Erforderlich sind insbesondere:

- Die Bestandsaufnahme der gewachsenen Praxis der Zivilgesellschaft und der Erwartungen der anderen Sektoren. Angesichts dieser vielfältigen Landschaft darf zum Bestand und zu den möglichen Schnittstellen nichts Wesentliches übersehen werden. Das gilt für die Themen, die möglichen Ziele, die Methoden, die konkret eingesetzten Instrumente, die Netzwerke und die potenziellen Partner und Adressaten. Diese Bestandsaufnahme kann zunächst bei der Zivilgesellschaft selbst beginnen und ist dann gezielter und ergebnisoffen auf die Felder der anderen Sektoren mit ihren Eigendynamiken zu erstrecken.
- Die Bestandsaufnahme absehbarer zukünftiger Bedarfe und möglicher Lösungsansätze einschließlich der Frage, welche Beiträge das bürgerschaftliche Engagement dazu leisten könnte, auch damit es nicht den Anschluss an lebendige Entwicklungsprozesse in den anderen Sektoren nach und nach wieder verliert.
- Die konsolidierte Vorstellung desjenigen Anteils, den der Engagement-Sektor nachvollziehbar und sichtbar mit auch qualitativem Mehrwert für die Partnersphäre leistet und künftig leisten kann und will, mit den Erfolgsbedingungen und den adäquaten Instrumenten, für konkrete Ziele.
- Die sorgfältige, an der Realität orientierte Prüfung der für einen Erfolg geeigneten Wege.

Für diese Meinungsbildung ist engagementintern ggfls. ein netzwerkähnliches Zusammenspiel auf der jeweiligen Ebene erforderlich, um unter Zusammenschau der vorliegenden Erfahrungen zu klären, wer für was Abstimmungspartner in den anderen Sektoren ist, auch welche Interessenlagen und Handlungsmöglichkeiten dort vermutlich anzutreffen sind. Der Engagementsektor kann sich dann im Idealfall mit den anderen Sektoren zu einem Wirkungsdreieck zusammenfinden.

Der Prozess stellt intern wie extern auch Ordnungsanforderungen und er muss auch insoweit professionellen Maßstäben folgen.

Diese umfassenderen Bestands- und Perspektiv-Aufnahmen durch die Zivilgesellschaft sind so transparent und ansprechend zu strukturieren, dass sie verwertbare Ergebnisse mit einer gewissen Repräsentativität typisierter Erscheinungsformen erbringen. Bisherige einschlägige Studien und Diskursergebnisse sind zu berücksichtigen, Ambitionen hinsichtlich operativer Handlungsoptionen jedoch auszubauen, z.B. zu den lokalen Bildungslandschaften. Darauf könnten zu gegebener Zeit das weitere praktische Handeln im Einzelfall, etwaige politische Forderungen und Empfehlungen, z.B. des BBE usw., aufbauen.

Diese Bestands- und Perspektivaufnahmen durch die Zivilgesellschaft sind auch Teil einer Bringschuld des Engagementsektors, die ihm niemand abnimmt. Sie ist als erste Realisierungsstufe der vorstehend beschriebenen Entwicklungsziele so strukturiert aufzubauen, dass ihre Ergebnisse möglichst widerspruchsfrei sind. Diese müssen qualifizierte Grundlage der weiteren Schritte zum Abgleich für die Umsetzung sein können, von der dauerhaften praktischen Belegung der praktischen Abstimmungskulturen ggfls. bis zur Schaffung von ergänzenden, dafür erforderlichen infrastrukturellen Instrumenten.

Ein zutreffendes Bild ist unter all diesen Aspekten, bis hin zum berechenbaren Umgang mit einmal getroffenen Absprachen, ein unverzichtbarer Schritt für erfolgreiche Interessenvertretung durch die Zivilgesellschaft. Sie wird den Weg dorthin auf ihre Weise finden müssen (5).

7. Meinungsbildung und Vertretung

Leitvorstellung der Engagementpolitik ist: »Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft bilden einen intermediären Sektor, der sich von Wirtschaft, Staat und Privatsphäre abgrenzt, aber zugleich die verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren verbindet und als Öffentlichkeit ins gemeinsame Gespräch bringt« (Röbke 2022 Ziff. 3). Es speist sich auch insoweit aus vielfältigen Motiven, individuellen Prägungen und biographischen Gelegenheiten (Roth 2022 Ziff. 1). Dies braucht ein breites Betrachtungsspektrum, den Willen zur Durchsetzung und eine hinreichend kohäsive Basis. Heute kann eine Vielfalt von Strukturen tonangebend sein. Freiwillige wollen zunehmend mitreden, statt nur auszuführen (Roth 2022 Ziff. 3). Bürgerschaftliches Engagement ist deshalb gegenüber den anderen Sektoren als eigenständige, unentgeltliche und freiwillige Tätigkeit zu profilieren (Röbke 2022 S. Ziff. 5). Dies gilt intern wie auch gegenüber anderen Sektoren.

Es geht um eine klare Trennung der Sphären zwischen den Interessen der drei Sektoren und deshalb auch der dort Handelnden. Nur dann sind zielorientierte und zugleich nachhaltig tragfähige Lösungen gemeinsam zu ermöglichen. Beim gegenwärtig oft gegenläufigen operationalen Zuständigkeits- und Selbstverständnis der aktiv beteiligten Personen und Stellen drohen hier beträchtliche Untiefen. Insoweit werden deshalb auch - zumeist unbewusst - folgenschwere Fehler gemacht.

Auch in diesem Zusammenhang gilt: Wer die operativen Aspekte der nachhaltig erforderlichen Lobbyarbeit auf den adäquaten Pfaden und Ebenen (auch mit dadurch etwa ausgelösten Dynamiken) unterschätzt oder aus anderen Gründen nicht hinreichend konkret bewältigt oder nutzt, muss hinter dem möglichen und eigentlich verdienten Erfolg in der Sache zurückbleiben. Und er kann in der überall notwendigen Zusammenarbeit für wichtige Ziele vom potenziell einflussreichen Mitgestalter zum vielleicht gerne gesehenen, aber im entscheidenden Augenblick sehr schnell nicht mehr hinreichend gehörten Bittsteller werden.

Warum bedarf es auch bei der Organisation von Meinungsbildung und Vertretung der Sorgfalt?

- Wer sich beteiligen will, muss die Gelegenheit dazu erhalten. Sonst verliert der ganze Prozess seine Legitimation.
- Harter Austausch unterschiedlicher Meinungen aller Beteiligungswilligen aus dem Engagement zum jeweiligen Thema auf der jeweiligen Ebene ist die Grundlage für die Stabilität, allerdings dann vielleicht auch hinsichtlich in mancher Hinsicht individuell unerwünschter Ergebnisse.
- Kritische Fragen sind zugleich offen und verwendungsbezogen zu diskutieren; sonst verlieren die Ergebnisse leicht schon die interne Tragfähigkeit.

Dazu zunächst ein Beispiel aus dem Wirkungsbereich der Sozialpartner, nämlich der Verhandlungsfreiheit der Tarifpartner, das sowohl für die interne Meinungsbildung als auch für den Abgleich mit den anderen Sektoren anregend ist. Es liegt nur auf den ersten Blick von der Lobbyfrage der Zivilgesellschaft weiter entfernt. Es weist aber gerade an der Schnittstelle zwischen Arbeitswelt und Engagementfreiheit (Cernavin et al 2023 S. 82) mit beträchtlichen Parallelen und Überschneidungen große Relevanz für die Grundfrage auf. Die Stärke der Tariffreiheit und der Gegnerfreiheit der Tarifpartner liegt dort in dem offenen Interessenausgleich auf Augenhöhe zwischen den Tarifparteien. Würden die Arbeitgeber zugleich die Interessen der Gewerkschaften vertreten wollen oder umgekehrt, wäre das Tarifsysteem zum Scheitern verurteilt. Was aber stattfindet ist die harte Auseinandersetzung zwischen den Tarifparteien, die im Verständnis des Gegenüber ihre je eigenen Interessen einbringen und mit Mitteln bis hin zum Arbeitskampf durchsetzen können, solange der andere sich nicht auf die Einigung einlässt. Das wird er gerade bei komplexen Regelungsthemen jedoch nur tun, wenn die Einigung letztlich auch noch seinem Interesse entspricht. Das Balance-Ergebnis ist dann das wertvolle Produkt im gemeinsamen Interesse. Selbst in derart harten Auseinandersetzungen liegt

das Geheimnis der Tragfähigkeit der Ergebnisse gerade im konfliktären Interessenabgleich. Dies sollte erst recht für die mit weniger eingreifenden Instrumenten angestrebte trisektorale Kooperation gelten.

Auch dort gibt es harte unterschiedliche Interessen, schon innerhalb des Engagements zur Vorbereitung der eigenen Meinungsbildung, als auch zwischen den Sektoren der Politik und Verwaltungen, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft. Abweichende Handlungskulturen können aber für bessere gemeinsame Ergebnisse miteinander synergetisch kooperieren.

Hier wurde viel falsch gemacht. Eigensinn und Gemeinwohlbezug in gemeinsamer Anstrengung wurden gegeneinandergesetzt. Sektorübergreifend wurde und wird vielleicht noch immer den Unternehmen teilweise - mitunter gar mit »Pflichten«-Zuschreibung - einseitig Engagementcharakter zugesprochen. Das musste scheitern (6).

Ähnlich abträgliche Phänomene fallen auch für das Verhältnis Verwaltungen/Zivilgesellschaft auf. Eine Kommune ist nicht etwa nur deshalb bereits »engagiert«, weil sie

- Freiwilligenberatung mit Vorgaben »fördert«, die den Eigensinn im Ergebnis kanalisieren oder gar beschränken,
- selbst mit weisungsgebundenem Personal Engagementberatung betreibt oder
- ein Referat für das Management von kommunalen Aufträgen an Beteiligte der Zivilgesellschaft beschäftigt.

Eine Kommune ist vielmehr »engagiert«, wenn sie für gute Rahmenbedingungen in der sektorübergreifenden Kooperation mit der ihr autonom gegenüberstehenden Zivilgesellschaft sorgt, also die Bürger*innen in ihrer anderen Rolle, mit ihrem gemeinwohlbezogenen »Eigensinn« ernst nimmt. Ein positives Beispiel ist insoweit die kommunale Ermutigung, örtlich zur gleichberechtigten Verhandlung zwischen Kommune und Engagement verlässliche intermediäre Vertretungsstrukturen im Engagement zu schaffen. Das kommt übrigens den Kommunen nicht nur im einzelnen Themenfall, sondern für das wahlrelevante Klima insgesamt zugute. Viele Kommunen haben dies leider noch nicht verstanden. Dabei wiederum könnte der Engagement-Sektor z.B. mit Hinweisen zu Beispielen erfolgreicher Kommunen helfen.

Engagement darf nicht zum Lückenbüßer für Versäumnisse staatlichen Handelns werden (Roth 2022 Ziff. 12). Menschen engagieren sich unabhängig von staatlichen Zielformulierungen und ökonomischer Verwertungslogik (Roth 2022 Ziff. 4).

Es geht also darum, von getrennten Sphären, Kulturen, Zielen und Rollen auszugehen und diese gegenseitig für stabile Ergebnisse zu fördern, zu respektieren und ggfls. die Rahmenbedingungen für wechselseitige Handlungsfähigkeit im jeweils eigenen Interesse zu schaffen, als Basis für synergetische Kooperation mit den jeweiligen Stärken für erkannte gemeinsame Ziele. Hier sind viele Verwaltungen, insbesondere die Kommunen, institutionell und strukturell zunächst einmal stärker. Doch werden sie viele ihrer Aufgaben ohne vernünftige Zusammenarbeit mit den Akteuren der Zivilgesellschaft nicht erfüllen können (7).

Das bürgerschaftliche Engagement in der Zivilgesellschaft hat unzweifelhaft beträchtlichen Nachholbedarf bei der flächendeckenden Herstellung der Handlungsfähigkeit mit anderen Bereichen des trisektoralen gesellschaftlichen Gefüges in grundsätzlichen, übergreifenden Fragen.

Die anderen Sektoren sind dazu für die Alltags-Praxis ihrer Kulturen mit Einrichtung ihrer Infrastrukturen organisatorisch, rechtlich, finanz- und verfahrenstechnisch beträchtlich durchnormiert. Die Akteure der Zivilgesellschaft können darauf nicht in gleicher Weise zurückgreifen. Das macht ihre Freiheit aus, erfordert aber auch spezifische Anstrengungen, um die erkannten Defizite in der intersektoralen Aktionsfähigkeit auszugleichen. Deshalb benötigt bürgerschaftliches Engagement für mehr Wirksamkeit zur im Alltag multifunktionalen, multithematischen und verlässlichen Unterstützung insbesondere nachhaltigere Infrastrukturen (Röbke 2022 Ziff. 10) und einen Sinn für Außenwirkung.

Die Richtung geht dabei in der Perspektive von unten nach oben, wegen des erforderlichen bundesweiten Zusammenhalts aber auch umgekehrt. In ihrer Organisation und regionalrelevanten Nutzenbildung muss die Umsetzung jedoch an die örtlichen Verhältnisse anknüpfen (Röbke 2022 Ziff. 11; Cernavin et al 2023 Ziff. 5).

Was bedeutet das praktisch? Die Zivilgesellschaft sollte auf der jeweiligen Handlungsebene dafür sorgen, gemeinsame Meinungsbildung für gemeinsame Vertretung zu nur so sinnvoll durchzusetzenden Themen sicherzustellen. Nur dann sind interne und externe Legitimation für hinreichende Stabilität der Interessenvertretung zu erwarten.

Zu deren Durchsetzung sind aber auch organisatorische Strukturen zu schaffen, die Kompetenz und Vertretung transparent werden lassen.

Einzelne Akteure sind dazu nicht legitimiert und werden auch vom Gegenüber im Zweifel gegen andere solche Einzelgänger ausgespielt werden. Die Verwaltungen und die Wirtschaft haben dies seit langem nicht nur organisiert. Sie haben es auch – oft virtuos – verstanden, damit umzugehen. Das Stichwort »intermediäre Vertretung« eines Sektors wird dort selbstverständlich praktiziert. Dies sollte der Zivilgesellschaft auch gelingen. Es liegt aber auch im Interesse der anderen Sektoren, die ja legitimierte und verlässliche Partner für gemeinsam angestrebte Synergien brauchen.

Deshalb soll es auch schon kommunale Spitzenpolitiker oder Intermediäre der Wirtschaftswelt gegeben haben, die in Erkenntnis dessen die Zivilgesellschaft der Region aufgefordert haben, endlich für diese Sprachfähigkeit zu sorgen. Vor allem die Vielfalt der Akteure ist dabei zu nutzen und sichtbar zu machen (Röbke 2022 Ziff. 9), auch zum gemeinsamen Ziel. Akteure auf allen Seiten der Trisektoralität, die erfolgreich auf die Mitwirkung von Freiwilligen setzen wollen, müssen ihnen eine Stimme geben und ihre im weitesten Sinne innerverbandliche Demokratie (Roth 2022 Ziff. 4) deshalb begrüßen. Dies gilt für jede Art von Intermediären, auch wenn sie als Netzwerke konzipiert sind.

Die Wege dazu sind von der Konstruktion her einfach. Für die sektorinterne Meinungsbildung und dann deren Vertretung in Verhandlungen jeder Art genügen z.B. Netzwerke. Es sind allerdings einige Bedingungen zu beachten: Für alle grundsätzlich oder themenbezogen Interessierte muss die Beteiligung mit Sitz, Wort und Stimme möglich sein. Wenngleich die Beteiligung notwendig auf Kompromisse abzielt, muss der Interessenabgleich offen sein.

Nur so werden die sektorinterne Berechenbarkeit in der Region und ebenso die sektorübergreifende Stabilität gefördert. Solche Netzwerke werden auch zunehmend angestrebt.

8. Weitere Bedingungen des Erfolgs

Vieles hängt im Allgemeinen weniger von persönlichen Sympathien als vielmehr davon ab, ob das Thema in eine Vertrauens- oder eine Machtbalance zwischen der propagierenden Interessenvertretung und dem Entscheider*innen-Adressaten eingebracht werden kann. Sie kann über das entsprechende Thema aufgebaut, aber auch über andere Anlässe gefördert worden sein.

Dies setzt in der Sphäre der fordernden Interessenvertreter*innen mitunter auch Druckpotenzial voraus, das der Adressat versteht und ernst nehmen muss. Damit ist ein ganzer Strauß von Möglichkeiten angesprochen – je nach den eigenen Stärken und den zur Verfügung stehenden Instrumenten der Fordernden und Adressaten.

Solches Druckpotenzial kann sich zum Beispiel ergeben, wenn mit dem Thema greifbare wirtschaftliche oder gesellschaftliche Mehrwerte verbunden sind. Ebenso kann es in den Augen der betreffenden Partei/Organisation oder der umworbenen Wähler*innen oder sonstigen Stakeholder positive Aufmerksamkeit und positive Bedeutung erwarten lassen. Günstig kann es auch wirken, wenn die vom Engagement erhobenen Forderungen die Durchsetzbarkeit allgemein priorisierter anderer Themen stärken können. Die Akzeptanz beim potenziellen Kooperationspartner kann auch gefördert werden, wenn aus der Ablehnung breitere negative Reaktionen über die Presse (offene Kritik) und /oder aus der Bevölkerung (Wahlverhalten) zu erwarten wären.

Grundsätzlich vorauszusetzen sind ohnehin notwendige rechtzeitige und in sich schlüssige und auch sonst (ohne Stockfehler im Verhalten) überzeugende Sachbemühungen auf allen Ebenen und ihren Netzwerken und ebenso eine qualifizierte interne Gremienarbeit zur Problemlösung und Meinungsbildung.

Das Thema und die Aktion sollten

- auf einer hinreichend tieferen Analyse der Interessen berührter gesellschaftlicher Gruppen sowie der potenziellen informellen Netzwerke und Kooperationspartner nach Ziff. 4 beruhen
- ein wichtiges Anliegen in den Augen der Adressat*innen betreffen
- auch operativ auf klare und verständliche Ziele gerichtet sein

- die strategische Wiedererkennbarkeit des Senders in allen Schritten und Phasen durch alle Handelnden über konsistentes Verhalten intern und extern fördern
- Adressat*innen einen Mehrwert für eigene Interessen oder Bedeutung in den Augen anderer, auch ggfls. vorhandener Konkurrenten versprechen können
- auf den ersten Blick, aber auch allgemeiner und vor allem für die Adressat*innen begreifbar sein, sie nicht überfordern und erwarten lassen, das Thema, die damit verbundenen Ziele und die erforderlichen Schritte ohne großen Aufwand auch erforderlichen Mitstreitern und Vorgesetzten begreifbar machen zu können
- so formuliert werden können, dass die Adressat*innen dann auf konkrete Formulierungen zurückgreifen und die Forderung einfach transportieren und platzieren können, wenn sie das Anliegen weitergeben oder selbst vertreten und umsetzen
- ggfls. einem gewissen Mainstream liegen, der nicht zwingt, aufwendig neue Schneisen der Meinungsbildung zu schlagen und u.U. an ähnliche oder parallel bereits entschiedene Vorgänge anknüpfen können
- von der eigenen qualitativ und quantitativ mit Fakten unterlegten Überzeugung der Richtigkeit und Bedeutung getragen sein
- Ergebnis immer wieder schonungsloser Prüfung auch des Umfeldes und kluger Konzeption sein
- durch aktuelle und später zu erwartende Argumentationsketten künftige Überzeugungskraft stützen.
- nach Möglichkeit geeignet sein, durch Handeln selbst von langer Hand die Initiative zu ergreifen und sich nicht auf andere verlassen zu müssen, allerdings ggfls.
- über paralleles Lobbying verschiedener, erst recht sektorverschiedener Interessenvertreter*innen in dieselbe Richtung vorangetrieben werden können
- auf informelle Netzwerke ähnlich Interessierter zurückgreifen können (auch wenn sie ggfls. erst aufgebaut werden müssen)
- konsistente Argumentationsketten auch der an den Forderungen beteiligten Interessen ermöglichen, die in der Umsetzung hemmende Widersprüche und Konflikte der Promotoren möglichst ausschließen
- nicht in erster Linie auf isolierte Projektförderung, sondern auf gemeinsam angegangene engagierten Handelns gerichtet sein, z.B. eine nachhaltige Verbesserung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen
- insoweit mit den zur Verfügung stehenden politischen Entscheidungs-, Umsetzungs- und insbesondere auch Haushaltsmitteln bewältigbar erscheinen
- Vorteile für möglichst viele Beteiligte im Entscheidungsraum auf der Stirne tragen

- deshalb soweit vermeidbar nicht Gegenstand von unangenehmen Auseinandersetzungen zwischen unterschiedlichen, vielleicht sogar gegensätzlichen Interessen zu werden drohen
- durch vorausgehende aktuelle Information (Lektüre, Erkundigung) zu Fachfragen, Interessenlagen, Zuständigkeit usw. der Adressat*innen hinreichend vorbereitet sein
- zu Beginn über Kontakt zur klaren Zuständigkeit auf der richtigen Ebene und durch die zutreffende Ebene durch persönliche Ansprache transportiert werden können. Allerdings ist hier zwischen direkter und vorbereitender Ansprache zu unterscheiden, die sich beide je nach Thema und Situation anbieten können. Eine schlichte, empfehlende Anbahnung durch Dritte, auch einer niedrigeren Hierarchiestufe, kann ggfls. angemessen sein, wenn man diese zu ihrer Rolle im Adressatenbereich richtig einschätzen kann
- möglichst, auch insoweit vorbereitet, gleichzeitig mit den Augen der Gesprächspartner*innen betrachtet, gedacht und besprochen werden
- dazu die sog. »Harvard-Methode« für jede Art von Verhandlungen beachten
- und auch im Übrigen ohne die zuvor erwähnten Fehler vorbereitet sein.

9. Schlussfolgerungen

Anhand dieser Schwerpunktbehandlungen bieten sich folgende Schlussfolgerungen an.

Erfolg des bürgerschaftlichen Engagements

- kann realistisch nur für klare Ziele angestrebt werden
- setzt zunächst eine Verhaltenskultur voraus, in der die Akteure auch aus der Zivilgesellschaft an sich und ihre Mission glauben und den Willen zur Durchsetzung haben
- verlangt, dass mit hoher Qualität die Argumentations- und Handlungsketten vorbereitet werden, einschließlich der Werbung mit Nutzen für das Gegenüber
- braucht Geschlossenheit der Meinungsbildung und Vertretung.

Dies setzt professionelle Maßstäbe voraus.

Die hier dazu gesammelten Überlegungen betreffend Wege zum gewünschten Erfolg mögen banal erscheinen, knüpfen aber an die Erfahrungs-Quellen zu Defiziten und Erfolgsstrategien im Rahmen der weithin gängigen Praxis an.

Sie dienen nicht der Kritik an der oft aufopferungsvollen Arbeit einzelner Funktionsträger und Organisationen, sondern der besseren Vorbereitung und erfolgreicherer Durchsetzung erkannter Lobbyziele. Die Positionierung dafür zur Stärkung der dabei möglichen Durchsetzungskraft ist ein ständiger Prozess, z.B. schon ab jetzt bis zu den nächsten Kommunal-, Landtags- oder Bundestagswahlen oder anderen Entscheidungssituationen in den Partnersektoren.

Das bürgerschaftliche Engagement hat die Wahl, den Status quo zu perpetuieren oder aber

- das Engagement-Management in Denken und Handeln zu ergänzen,
- sich in die Lage zu versetzen, andere von sinnvollen gemeinsamen Zielen und Instrumenten zu überzeugen, dazu
- den sinnvollen Einsatz der eigenen Kraft in die Synergie mit anderen legitim zu denselben Themen arbeitenden Akteuren zu realisieren und damit
- die eigene Wirkung und den Nutzen für die Adressaten beträchtlich zu steigern.

Anmerkungen

1. Prägnante zusammenfassende Darstellungen bei Roth 2022 und Rübke 2022. Viele Aspekte ihrer Befunde bestätigen - weitergedacht – erneut die Dringlichkeit der hier erörterten Schlussfolgerungen.
2. Siehe z.B. auch Matuschek 2021 und Zimmer 2021. Zimmer wirft dazu einen Blick auf allgemeine Lobbytechniken aus der Wirtschaft, z.B. über Checklisten (Zimmer 2021 S. 15 ff.). Der vorliegende Artikel erweitert dies auf für das bürgerschaftliche Engagement in der Zivilgesellschaft darüber hinaus zu beachtende Aspekte. Weitergehende Hinweise in Lobby-Handbüchern stehen jedem offen und werden weitere, auch allgemeinere technische Anregungen für erfolversprechendes Vorgehen bringen.
3. Siehe anhand des Koalitionsvertrages die Auswertung unter diesem Aspekt (bei Sandler 2022.1.) und die trisektoralen Ansatzpunkte zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaft, auch mit Blick auf Verwaltung und Politik, anhand des TRIS-Projekts bei Cernavin et al 2023 S. 82.
4. Ein Beispiel: Der Koalitionsvertrag der Ampel-Koalition auf Bundesebene von Dezember 2021 dokumentiert angesichts der berechtigten und nicht unbekanntenen Forderungen der Zivilgesellschaft (siehe BBE 2021) z.B. insoweit neben viel Schatten– zumindest deklaratorisch – auch noch einiges Licht (z.B. Sandler 2022.1.) An vielen Stellen finden sich zu Themen der Zivilgesellschaft durchaus deren Spuren, jedoch auch Hinweise zur Ergebnis- und Durchsetzungsqualität ihrer fachlichen und politischen Lobbyarbeit. Es mehren sich inzwischen hinsichtlich der Umsetzung die Schatten weiter (z.B. bezüglich der angekündigten substantiellen (?) Beteiligungen und der »Nationalen Engagementstrategie«), soweit die Zivilgesellschaft nicht gerade als Ausfallbürge gebraucht wird.
5. Siehe z.B. insoweit die zu den Beispielen der kommunalen Bildungslandschaften (Sandler 2022.2) und dem Verhältnis von Bürger*innenräten und Zivilgesellschaft (Sandler 2022.3) entwickelten sehr konkreten Anregungen zu zu vielen der hier abstrakt behandelten Aspekte.
6. Siehe Sandler 2019 S. 7 ff und 19

7. Zur Bewältigung schwieriger Migrations- und Flüchtlingssituationen und dem Zusammenwirken in kommunalen Bildungslandschaften liegt dies auf der Hand. Es gilt aber auch für fast alle anderen Themen quer durch die Gesellschaft (z.B. BBE/OM 2019; Cernavin et al 2023).

Schrifttum

BBE/OM 2019: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement und Offensive Mittelstand (Hrsg.), Zusammenarbeit gemeinnütziger Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region. Leitfaden zur Förderung der Synergien, Berlin und Heidelberg 2019

BBE 2021: Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement, Zivilgesellschaft und Bundestagswahl, BBE-Dossier Nr. 9, Berlin 2021

Cernavin et al 2023: Cernavin, Oleg/Embacher, Serge/ Sendler, Hans, Infrastrukturen der Engagementförderung trisektoral entwickeln, in Klein,A/ Sprengel, R/ Neuling, J (Hrsg.), Engagementstrategien und Engagementpolitik, Jahrbuch Engagementpolitik 2023, S. 82

Matuschek 2021: Matuschek, Katrin, in Friedrich-Ebertstiftung (Hrsg.), Akademie Management und Politik, Lobbying für die gute Sache, Strategie und Kommunikation für Zivilgesellschaft und Non-Profit-Organisationen, Bonn 2021, S. 3

Röbke 2022: Röbke, Thomas, Moderne Engagementpolitik in 11 Thesen, BBE-Newsletter 16/2022

Roth 2022: Roth, Roland, Bürgerschaftliches Engagement und sein Eigensinn. Der Stoff, aus dem die Demokratie ist. Einige Thesen, BBE-Newsletter 11/2022

Sendler 2019: Sendler, Hans, Recherchebericht Synergie Unternehmen/Zivilgesellschaft, BBE-Arbeitspapier Nr. 9, Berlin 2019

Sendler 2022.1: Sendler, Hans, Trisektorale Infrastruktur im Lichte des Ampel-Koalitionsvertrages vom Dezember 2021, BBE-Newsletter 3/2022

Sendler 2022.2: Sendler, Hans, Bildungs-Engagement besser beleuchten, BBE-Newsletter 9/2022

Sendler 2022.3: Sendler, Hans, Bürger*innenräte und Zivilgesellschaft BBE-Newsletter 16/2022

Zimmer 2021: Zimmer, Annette, in Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Akademie Management und Politik, Lobbying für die gute Sache. Strategie und Kommunikation für Zivilgesellschaft und Non-Profit-Organisationen, Bonn 2021, S. 4 ff

Autor:

Dr. Hans Sendler leitet die Konzeptagentur EUSENDOR und ist BBE-Themenpate für das übergreifende Themenfeld »Sektorenübergreifende Kooperation und ihre Infrastruktur«

Kontakt: h.sendler@eusendor.com

BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel: +49 30 62980-115

newsletter@b-b-e.de

www.b-b-e.de